ต่อ จากฉบับที่แล้ว

การฟัง.. เปลี่ยนชีวิต

บทที่ 10 ฟังแบบผู้นำ ผู้บริหาร

ดร.วรพรรณ เอื้ออาภรณ์
(โค้ช ดร.โกโก้)

ผู้นำ และผู้บริหารต้องใช้ทักษะการฟังถึงความต้องการ ความรู้สึก และปัญหาของลูกน้อง และทีมงานแล้ว ยังต้องฟังเพื่อช่วยกันหาทางแก้ไขหรือเพื่อวางเป้าหมายด้วย ซึ่งอาจต้องใช้มิติในการฟังมากกว่าการโค้ชตามปกติทั่วไป

ตัวอย่างเช่น ถ้าเราคุยกับลูกน้องถึง KPI หรือ OKR ของลูกน้องในปีนี้ เมื่อฟังอย่างตั้งใจ และเข้าใจตรงกันถึงความต้องการและความรู้สึกของลูกน้อง เพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่เขาต้องการ ปัญหาและอุปสรรคของเขา ที่ต้องคุยกันเพื่อหาจุดที่ตกลงกันได้ รวมทั้งช่วยลูกน้องหาทาง ในการวางแผนเพื่อการบรรลุเป้าหมาย KPI/OKR ให้ได้

ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าเราเป็นผู้บริหารฝ่ายขาย อาจจะต้องใช้การฟังหลายมิติ เพราะนักขายต้องติดต่อกับทั้งลูกค้าภายนอก และประสานงานกับหลายแผนกในบริษัท เช่น ฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิตสินค้า ฝ่ายบัญชีในการวางบิล เพื่อการสร้างสมดุลในทุกมิติ ดังนั้นต้องเลือกมิติให้ชัดเจนเพื่อนำมาเป็นโจทย์ เช่น การฟังเรื่องยอดขาย การฟังเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ด้วยการใช้การฟังถึงความคาดหวัง อุปสรรค ข้อโต้แย้งของลูกค้า แล้วฟังทางแก้ไขในการหาคำตอบของเซลล์คนนั้นทั้งโดยการฟังการสะท้อนกลับ และการถามถึงการวางแผนการขายของเขา ด้วยการกระตุ้นให้คิด เรียนรู้ด้วยตนเอง ค้นหาตนเอง วิธีการของตนเอง ด้วยการฟังให้เยอะ ให้กำลังใจให้มาก ให้เซลล์มีกำลังใจ แรงบันดาลใจในการขาย เพื่อตนเอง ไม่ใช่เพื่อบริษัทอย่างเดียว ถามถึงความต้องการของเซลล์หรือพนักงานขาย เพราะส่วนใหญ่ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารจะพูดแต่ถึงยอดขายของบริษัท บริษัทจะกำไรเยอะขึ้น ขยายสาขาไปทุกๆ จังหวัด แต่ผู้บริหารเคยถาม เคยฟังถึงความต้องการของพนักงานฝ่ายขายไหม ว่าเขาต้องการได้อะไรบ้าง เช่น คอมมิชชั่นที่เขาปรารถนา เขาอยากจะนำคอมมิชชั่นไปใช้อะไร แล้วจะทำวิธีการไหน ต้องการยอดขายเท่าไร ขายกลุ่มเป้าหมายไหน เริ่มขายกลุ่มนี้เมื่อไร คิดว่าจะพูดกับลูกค้าอย่างไร ลองเล่น Role Play การขายกันไหม

บทที่ 11 ฟังแบบโค้ช

ฟังแบบโค้ช คือ การฟังเพื่อเข้าใจความต้องการ ความรู้สึกของผู้พูดหรือคนที่มาปรึกษา (โค้ชชี่) ด้วยทักษะการฟังให้ถึงระดับที่ 5 คือ การฟังอย่างไม่มีเงื่อนไข และไร้อคติใดๆ ไม่ตัดสิน ไม่ชี้นำ แต่มุ่งไปที่การทำความเข้าใจผู้พูด และแนวคิดของเขา เพราะการฟังแบบโค้ชที่เราเน้นที่การเข้าใจแนวคิด ความรู้สึกของผู้พูด ไม่ได้เน้นการร่วมคิดกับผู้พูดเพื่อหาทางแก้ไขหรือการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย

จากการฟังอย่างตั้งใจในเชิงลึกแบบโค้ช โค้ชจะมีกระบวนการถาม และการสะท้อนกลับเพื่อสนับสนุน และกระตุ้นให้โค้ชชี่ได้คิด ให้เรียนรู้ด้วยตนเอง ค้นหาตนเอง วิธีการของตนเองเพื่อการวางแผนการกระทำตามเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ เพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มภาคภูมิ ทั้งจากความคิด การวางแผน และการกระทำตามแผนของตนเอง

หลักสำคัญ 3 ประการของการโค้ช คือ การฟัง การถาม และการสะท้อนกลับ ซึ่งทั้งหมดคือกระบวนการสื่อสาร โดยเฉพาะการฟังเป็นทักษะที่สำคัญมากๆ เป็นประการแรกเลยทีเดียว เพราะในการโค้ช 1-on-1 ครั้งหนึ่งที่ใช้เวลาประมาณ 1-1.30 ชม. ทางโค้ชใช้การฟังถึง 75-80% เลยทีเดียว โดยเปิดโอกาสให้ทางโค้ชชี่ได้พูดเยอะๆ เพื่อที่ทางโค้ชจะได้เข้าใจถึงทัศนคติความคิด คุณค่าความรู้สึก และการกระทำของโค้ชชี่ โดยจะใช้กระบวนการถาม และการสะท้อนกลับเพียง 20% เท่านั้นเอง ซึ่งโค้ชเคยมีโค้ชชี่หลายท่านด้วยซ้ำ ที่หลังจากพูดๆๆๆ เกือบหมดเซสชั่นคนเดียว แล้วสุดท้ายโค้ชใช้กระบวนการถาม และสะท้อนกลับนิดหน่อย ทางโค้ชชี่ก็ได้ตระหนักรู้ และคิดหาทางออกเกิด ว้าว หรือ Aha Moment ด้วยตนเองได้เลยทีเดียว

ตัวอย่างเมื่อปีที่แล้ว ทางโค้ชชี่คนหนึ่งเป็นหมอ แต่เบื่อหน่ายในวิชาชีพตนเอง เพราะเครียดมากในการรับผิดชอบกับงาน และรับผิดชอบกับความเป็นความตายของคนไข้ โค้ชเลยถามไปว่าแล้วอยากเปลี่ยนไปทำงานอะไร ที่ทำให้เครียดลดน้อยลง โค้ชชี่คนนี้ ก็บอกว่า จริงๆ ก็ต้องใช้ความรู้ทางด้านแพทย์นี่แหละ เพราะเรียนมาตั้งเยอะ เสียดายความรู้ที่เรียนมา สะสมมาก รวมทั้งก็ยังต้องทำงานต่อไป เพื่อหาเงินเลี้ยงชีพ เลี้ยงครอบครัว ก็เลยถามว่า แล้วมีอาชีพไหนบ้างล่ะ ที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะทางด้านแพทย์ แต่ไม่ต้องเครียดกับความเป็นความตายของผู้ป่วย ก็ให้โค้ชชี่พูดถึงอาชีพเหล่านี้มาว่า เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือ Brand Manager ในบริษัทยาต่างๆ หรือเป็นเซลล์ขายยา และอื่นๆ มากมาย สุดท้ายต้นปีนี้ โค้ชชี่ท่านนี้ก็ได้เป็น Brand Manager ของบริษัทยาจากต่างประเทศแห่งหนึ่ง ได้ไปประชุมต่างประเทศ รวมทั้งทำงานกับต่างประเทศมากมาย ไม่ต้องเครียดกับผู้ป่วยต่อไป แต่สุดท้าย ก็เลือกไปเป็นหมอในโรงพยาบาลเอกชน ทุกวันเสาร์เพิ่มเติม เพราะบอกว่าก็ยังรักอาชีพหมอ แต่ไม่อยากเครียดมากไป เป็นต้น

หรืออีกตัวอย่างหนึ่งที่การฟังเปลี่ยนชีวิตคนเลยทีเดียว จากการที่เพื่อนสมัยประถมคนนี้เป็นคนปลีกตัวจากวงเพื่อนๆ จากการเข้าสังคม แต่ในงานวันเกิดของเพื่อนในกลุ่มคนหนึ่ง พวกเราก็พยายามชวนเพื่อนคนนี้ให้มาให้ได้ เพราะไม่ได้เจอเลยตั้งแต่จบประถมกันมา พอหลังจากทานข้าว เป่าเค้กเสร็จ ก็เลยถามว่าจริงๆ มีอะไรหรือเปล่า ถึงไม่ค่อยมาเจอเพื่อนๆ เลย เพื่อนคนนี้ก็เลยพูดว่า เพราะว่างานเลี้ยงครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ครั้งนั้นไม่มีใครฟังเขาพูดเลย เขาเลยน้อยใจว่าเพื่อนๆ ไม่สนใจ ไม่ฟังเขา ไม่อยากคุยกับเขา ไปคิดเอง เหมารวมเอง เพื่อนๆ บางคนยังจำเหตุการณ์วันนั้นไม่ได้เลย เพราะทุกคนก็มัวแต่เมามันในการเม้าท์มอย สุดท้ายทุกคนก็บอกเพื่อนคนนี้ว่า ทุกๆ คนคิดถึงนะ อย่าไปเข้าใจผิดเอง แล้วทุกคนในกลุ่มก็หันมาฟังเพื่อนคนนี้พูดมากขึ้น ทำให้เพื่อนคนนี้กลับมาร่วมงานสังสรรค์ของเพื่อนๆ ทุกครั้งอย่างมั่นใจ และมีความสุขมากขึ้น

อ่านต่อฉบับหน้า